**Department of Indian Affairs and Northern Development**
**Corporate Services**
**Departmental Audit and Evaluation Branch**

**Written by:**

**André Côté, Evaluation Manager**
**Guy Tousignant, Audit Review Officer**

**With the assistance of:**

**Samson and Associates**

# Official Languages Audit

**Project 97/06**
**November 1998**

# Table of Contents

Page

**Synopsis** ..... **i**
- Background. ..... i
- Objectives, Scope and Methodology ..... i
- Overall Evaluation ..... ii

**Section 1 - Introduction** ..... **1**
- Background ..... 1
- Objectives ..... 1
- Approach and Scope of Audit ..... 2

**Section 2 - Observations and Recommendations** ..... **3**
- Management of the Official Languages Program ..... 3
- The Department's Obligations ..... 7

**Annexes**
- Terms of Reference
- Action Plan

101-01234/

# Executive Summary

## Background

Three texts constitute the foundation for the official languages program in federal institutions. The 1982 *Canadian Charter of Rights and Freedoms*, the *Official Languages Act* and the *Official Languages Regulations*. In the federal government, the official languages policies and guidelines issued by Treasury Board establish the management framework for the program and clarify the legislation by explaining the institutions' obligations in detail. DIAND's official languages policy outlines and explains the objectives of service to the public, language of work and equitable participation of the two linguistic groups. The Associate Deputy Minister, the Assistant Deputy Ministers and the Regional Directors General are responsible for implementing this policy. Managers are responsible for providing support to senior management in implementing the policy. The Director General, Human Resources, is responsible for developing and reviewing the policy, and co-ordinating and evaluating its implementation and monitoring.

## Objectives, Scope and Methodology

The official languages audit project was part of the 1997-1998 departmental audit and evaluation plan approved by the Departmental Audit and Evaluation Committee. Its purpose was to examine the systems, policies, procedures and controls as they pertain to the objectives of the department's official languages program. The goal was also to ensure compliance with the policies of both DIAND and Treasury Board.

The audit extended to the systems, policies, procedures and controls in place to ensure management of the official languages program. It was conducted principally at headquarters. There was a visit to the Quebec Region and certain aspects of service to the public were also audited in several regional offices. A number of employees at headquarters were interviewed to determine whether they could use their mother tongue while carrying out their duties.

## Overall Evaluation

The audit determined that, generally, DIAND satisfies the main requirements of the official languages program. However, some corrective action is required to ensure that the department fully meets its obligations in this respect.

There are a few deficiencies in the program's management framework. For instance, DIAND's official languages policy does not take into account the changes adopted recently by Treasury Board. A number of people share responsibility for the official languages program and there are some managers who do not fully understand the nature and extent of their responsibilities in this regard. Improvements must be made to ensure that the appropriate information is circulated in the department and that there is effective follow-up. Currently, senior management at DIAND is not receiving any regular assessments of the official languages situation

The department is not fully meeting its obligations with respect to the three main components of official languages. In some regional offices, DIAND is not completely satisfying the requirement to provide service to the public in both official languages, but measurable improvements have been made in language of work. For instance, there is more respect for the fact that French is the language of work in the Quebec Region. However, at headquarters, although it is a policy objective, the work environment does not enable employees from both linguistic groups to use their mother tongue as much as possible in the course of their professional duties. Specifically, in supervisory situations and in meetings, communication generally takes place in English when members of both linguistic groups are present. Personnel and central services generally have adequate bilingual capacity but do not always actively offer their services in both languages. As far as equitable participation is concerned, overall representation of the two groups is relatively stable. Approximately 82% of the employees are Anglophone and 18% are Francophone. However, there are significant disparities in the way the two linguistic groups are represented in various job categories.

The report contains three recommendations addressed to the Director General, Human Resources. The first one concerns the need to update the management framework for the official languages program; the second recommendation suggests creating an analysis framework for measuring and accounting for the department's performance in relation to its obligations, in accordance with Treasury Board policy. The third recommendation relates to the need to remind managers of their official languages obligations. In addition, management letters will be sent to certain managers to draw attention to the areas that need correcting.

# Section 1 - Introduction

## Background

Three texts constitute the foundation for the official languages program in federal institutions. The 1982 *Canadian Charter of Rights and Freedoms* provides for the equality of status of the two official languages. The *Official Languages Act*, which came into force in September 1988, establishes the parameters of the delivery of services to the public, the right of employees to work in the official language of their choice and the government's commitment to the equitable participation of members of both communities. The *Official Languages Regulations* define the specific circumstances under which federal institutions are required to offer their services to the public in both official languages.

The *Official Languages Policies and Guidelines* issued by Treasury Board (TB) in 1993 establish the management framework for the official languages program and clarify the legislation by explaining the institutions' obligations in detail. More recently, Treasury Board implemented a new accountability and monitoring system which relies on the production of an annual assessment submitted to the Treasury Board Secretariat. Treasury Board also asked each department to identify a high-level responsibility centre to report to the Deputy Minister and to establish a new bilingualism policy for members of senior management (EX category).

DIAND's official languages policy outlines and explains the objectives of service to the public, language of work and equitable participation of the two linguistic groups. The Associate Deputy Minister, the Assistant Deputy Ministers and the Regional Directors General are responsible for implementing this policy. Managers are required to provide support to senior management in implementing the policy. The Director General, Human Resources, is responsible for developing and reviewing the policy and co-ordinating and evaluating its implementation.

## Objectives

The purpose of the audit was to examine systems, policies, procedures and controls as they pertain to the objectives of the official languages program established by the department. The goal was also to ensure compliance with the policies of both DIAND and Treasury Board.

## Approach and Scope of the Audit

The official languages audit project was part of the 1997-1998 departmental audit and evaluation plan approved by the Departmental Audit and Evaluation Committee.

The audit planning phase took place in the fall of 1997. The review, conducted between February and April 1998, covered the systems, policies, procedures and controls in place to ensure management of the official languages program. It was conducted principally at headquarters. There was a visit to the Quebec Region and certain aspects of service to the public were also audited in several regional offices. A number of employees at headquarters were interviewed to determine whether they could use their mother tongue in carrying out their duties.

For each of the audited components, our main observations were submitted to the stakeholders for comment. Their comments were taken into consideration in writing the conclusions to this report.

# Section 2 - Observations and Recommendations

## Management of the Official Languages Program

**Observation #1 :** **Management of the official languages program is deficient in a few respects**

Within Treasury Board's accountability framework, the department has a number of options and a great deal of flexibility in choosing the way it intends to meet its obligations and to implement its official languages program. Program management sets the basic parameters for program implementation.

To manage the program, the department must have in place an internal policy and procedures in accordance with its official language obligations. It must also demonstrate management's commitment to the program and the accountability of the main stakeholders, including the managers who are responsible, among other things, for ensuring that the employees know their rights and obligations with respect to official languages and for reporting on program implementation. The department must establish a primary responsibility centre to inform and counsel senior management on any issues pertaining to official languages and provide program control and follow-up. Finally, DIAND must have an effective analysis framework in order to monitor and report on its performance.

The audit picked up a few deficiencies in program management. Shortcomings were observed in the department's official languages policy, senior management's commitment to the program, particularly where managers' responsibilities are concerned, the role of the main responsibility centre and program follow-up.

### The Official Languages Policy

The department's official languages policy covers the main components of the program. The policy was last updated in June 1995. It defines the roles and responsibilities of those who are primarily responsible for its implementation such as the Associate Deputy Minister, the Assistant Deputy Ministers and the Regional Directors General, managers and the Director General, Human Resources. However, the policy does contain some ambiguities.

DIAND's policy does not reflect the role of the new "champion" of official languages. In March 1998, the Treasury Board Secretariat announced that all federal institutions should identify a high-level responsibility centre reporting to the Deputy Minister on official languages matters. The purpose of this initiative is to raise the official languages profile within federal institutions. The Deputy Minister has assigned this duty to the Assistant Deputy Minister, Corporate Services. At time of writing, the precise role and method of execution had not yet been clearly established nor was there any explanation of how this new function would fit in with responsibilities assigned to other units, particularly the Human Resources Branch.

The departmental official languages policy does not clearly define DIAND's obligations regarding service to the public in offices west of Winnipeg and north of the 60th parallel. The policy requires all regional offices to be "bilingual," namely, that they be able to *"communicate with and deliver services to the public in both official languages."* The policy further states that *"every bilingual office must ensure that any unilingual employees in contact with the public be able to refer clients who speak the other official language to a colleague who is able to serve them in the official language of their choice."* To this end, all the regional offices, including those west of Winnipeg and north of the 60th parallel (with the exception of Edmonton) have confirmed that at least one employee has been officially designated to provide service in the minority language. However, the policy also introduces the idea of a toll-free line at headquarters for Francophones wishing to communicate with regional offices in Regina, Edmonton, Vancouver, Yellowknife and Whitehorse. The policy does not mention the other aspects of their linguistic obligations. This omission creates an ambiguous situation. It implies that although all the regional offices have the same "bilingual" status, some are not required to offer the same level of service as others. The audit did not determine how or why the obligation to serve the public in French in these offices was modified. One of the reasons given was the fact that basically DIAND serves a limited, primarily English-speaking clientele in these areas and, as a result, there is little demand for service from the general public. However, this does not jibe with the obligations defined by Treasury Board.

**Commitment from Management**

Under DIAND's official languages policy, all managers must support senior management in implementing the policy. They are also required to ensure that their employees are informed, that they enforce the policy and that they endeavour to reach the set objectives.

The audit turned up some positive indications of commitment by senior management to the objectives of the Official Languages Act and departmental policy. For instance, all employees were sent letters reminding them of the need to communicate with the Quebec Region in French. It should also be mentioned that written communication with employees from the management group is always bilingual and that employees are generally able to function in the language of their choice at departmental and sectoral meetings.

Overall, however, DIAND's senior management is unable to operate in both official languages. In March 1998, 10 years after the announcement of the federal policy requiring all management employees in federal institutions to be bilingual, 39% of the department's management group had attained the level of bilingualism required, one of the lowest rates in the federal public service. To date, 23% of managers have been exempted from the bilingual requirement, while 26% were taking language training. On the other hand, 12% of managers still had no training plan. In May 1998, Treasury Board established a new objective and new rules for the management category. The department is continuing its efforts towards attaining this objective within the newly-established five-year time limit.

Many employees at different management levels do not understand their responsibilities well enough to fulfill them. Managers interviewed during the audit showed a lack of general knowledge of the Official Languages Act; in some cases, they were unaware of the specific components of the policy for which they are responsible. For instance, a number of managers were unaware of their obligation to take linguistic considerations into account when contracting out to firms that work at headquarters, a bilingual region. Some managers attributed this to the fact that their attention has been focused on other priorities. Indeed, we noted that managers are not assessed on their performance with respect to the official languages program, although they have primary responsibility for its implementation. Therefore, it is understandable that they attach more emphasis to the areas on which they are evaluated rather than those on which they are not and which they naturally consider less of a priority.

**Responsibilities of the Human Resources Branch**

Under departmental policy, the Associate Deputy Minister, the Assistant Deputy Ministers and the Regional Directors General are responsible for policy implementation. Furthermore, the Director General, Human Resources, is in charge of developing and reviewing the policy and responsible for its co-ordination and implementation. In this context, it is difficult to determine exactly who has final authority over the official languages program.

For several years, the Director General, Human Resources, has been responsible for certain aspects of official languages. However, this mainly entailed disseminating information and advising managers on an ad hoc basis. The Human Resources Branch advises managers on the linguistic aspects of some of their human resource activities, such as classification and staffing. The Branch also looks after administration of tests and language training.

Responsibility for reviewing the department's official languages policy, as well as for co-ordinating and assessing its implementation and monitoring is carried out primarily by a single individual: the Head of the Official Languages Division (who comes under the Human Resource Planning Directorate). In the regions, this person can call on an informal network of personnel officers for support; they are responsible for advising managers on human resource management, including official languages. However, there is no such support system at headquarters, as the sectors have no designated person for official languages. As headquarters is the only bilingual region in terms of language of work, the dissemination of information pertaining to application of the official languages policy is more important there than elsewhere.

Given the shared responsibility for the official languages program and the fact that managers' knowledge in this area leaves a bit to be desired, the department may not have the structure required to ensure circulation of relevant information or to provide appropriate follow-up to the program.

**Program Follow-Up and Reporting Requirement**

As indicated above, the actual effectiveness of the official languages program depends, in large part, on managers. In this context, the Human Resources Branch needs reliable, current data on the status of official languages in the department in order to monitor the program and must review the situation periodically to ensure that DIAND is meeting and reporting on its commitments and obligations.

The audit revealed that the Human Resources Branch keeps many basic statistics. The *People Soft* system contains data on the linguistic profile of positions and on employees' official language of choice. There are also statistics on the proportion of supervisors who meet the language requirements of their positio However, the Human Resources Branch does very little analysis of this information. For instance, although the information is available, there is no systematic monitoring of equitable participation of the two linguistic groups.

For the past two years, DIAND has submitted an annual assessment to Treasury Board in accordance with the new accountability framework. The assessment is based on an analytical grid of expected results, which every department must apply to its own situation. The assessment allows Treasury Board to monitor the situation in departments and to produce an annual official languages report for Parliament. The audit at DIAND indicated that there is no comprehensive analysis framework for producing such a report. Many aspects of the analytical grid are not covered adequately. The information is gathered from a variety of sources and some of that information is not supported by the audit's conclusions. For instance, as we noted earlier, the situation in regional offices, and the bilingual services that are actually available there, is nowhere near as clear as the latest assessment might imply. Furthermore, the 1997-1998 assessment regarding the language of work at headquarters only refers to the EX category. The situation is actually much more complex, as the following section will illustrate. Corrective measures have been limited to fairly vague statements with no mention of any specific focus of responsibility. The action plan submitted in 1996-1997 indicated that an annual report on communication between headquarters and the Quebec Region would come out in October 1997. However, it is not stated who exactly would be responsible for producing the report or what its specific contents would be, nor is there any reference to the sectors concerned. Indeed, by all indications, the report was never published. The audit did note, however, that Treasury Board approved both of the assessments submitted by DIAND.

The audit also picked out that senior management does not get any regular assessment of the official languages situation. The Human Resources Branch annual report contains data and analyses of the department's position in relation to employment equity, but no information on official languages. The departmental policy does not provide for this monitoring nor does it specify who would be responsible for it. In actual fact, however, the Human Resources Branch does just enough follow-up to produce its annual report for Treasury Board.

We believe that, in its current form, the assessment cannot be used as a departmental management tool, particularly because it does not contain enough information on the actual situation, the performance indicators or the remedial action required.

DIAND has made many changes in recent years and important initiatives are underway. The work force adjustment, the Resourcing Our Priorities (ROP) initiative and the various reorganisations could all have a potential impact on official languages. In some cases, the consequences of these changes are neither examined nor monitored. As a federal institution, the department has commitments to official languages and must ensure that it takes the necessary steps to meet them. Without appropriate monitoring mechanisms, DIAND cannot know where it stands in terms of its commitment with regard to some of its services to the public or to language of work.

**Recommendations**

1. The Director General, Human Resources, should update the management framework for the official languages program. Specifically, the framework should cover:

   - The department's official languages policy;
   - The role of official languages "champion"; and
   - The role of the Human Resources Branch in relation to program management and follow-up.

2. In accordance with Treasury Board policy, the Director General, Human Resources, should establish an analytical framework covering all the relevant components of the official languages program and use that framework to measure and report on DIAND's performance with respect to its obligations.

## The Department's Obligations

**Observation # 2 :** **DIAND is not fully meeting its obligations with respect to the three main components of official languages**

Both the Official Languages Act and departmental policy include three main categories of obligation to official languages: service to the public, language of work and equitable participation. The department must put in place effective ways of fulfilling its obligations in concrete ways.

The audit indicated that DIAND does not fully meet its obligations. Although improvements were observed in some areas, habits acquired over the years have prevented further progress in some cases.

**Service to the Public**

According to the department's policy, all regional offices are "bilingual" and "*DIAND is committed to respecting the public's right to communicate with its bilingual offices and to obtain services in the official language of its choice (...).*" As we indicated earlier in this report, the policy stipulates that in some bilingual offices, these services may be provided to Francophones using a toll-free line.

The audit examined the toll-free line, the capacity of bilingual offices to serve the public in both official languages, including transactions of a commercial nature, and the degree to which the department's Internet site meets the official languages requirements contained in the "Government of Canada Internet Guide". The audit observed that the department is not fully meeting the obligation to offer service of equal quality to the official languages communities.

**Headquarters**

Generally, standards pertaining to bilingual signage, panels and reception services are adhered to at headquarters. Library services as well as the department's documentation centre satisfy relevant requirements. The only minor deficiencies were observed in the signage and documentation available in French at the Kumik Meeting Centre. The audit of the department's Internet site indicated that it meets the official language requirements.

In contracting out, the public tender documents and associated information issued by headquarters are generally available in both official languages. However, DIAND does not offer service in both languages spontaneously and does not seek to determine the contractor's language preference when drawing up contracts and preparing related administrative correspondence. The language used is that chosen by DIAND staff rather than the language of the firm seeking or obtaining the contract, the reverse of the active offer principle.

**Regional Offices**

Regional offices in Amherst, Quebec City, Toronto and Winnipeg have an obligation to offer their services in both official languages. The audit dealt mainly with service by telephone. We noted that the Quebec Region meets all requirements. The other three regions did not actively offer service in French when we contacted them but were all able to transfer the call to someone who could provide satisfactory service in French.

The telephone audit of the "bilingual offices" west of Winnipeg indicated that the service by toll-free line (1-800) is insufficient. Calls are forwarded to voice mail at the information desk at headquarters. It took up to four hours for a call to be returned. Furthermore, the desk operates during regular business hours in the eastern time zone. Given the time difference with the regions, the service is not always available the same day the call is made. With its current system, the department is not providing service of equal quality in both official languages in all "bilingual offices." This situation will have to be remedied.

## Language of Work

Under DIAND's official languages policy, all regions with the exception of headquarters are unilingual with respect to language of work. French is the language of work in the Quebec Region, and English in all other regions. As a bilingual region, headquarters has specific obligations. Generally, the work environment must be conducive to the use of both official languages, allowing every employee to use either language providing the public and other employees are served in the language of their choice.

The audit dealt primarily with the specific obligations of headquarters. Specifically, it was to ensure that written and oral communication from headquarters respect the language of work in regional offices; that meetings are held in both languages when employees from both linguistic groups are present; that employees are supervised in the language of their choice; that senior management is able to function in both languages; that employees have access to personnel and central services in both languages (including services provided by third parties); that standard and general working tools are produced by or on behalf of DIAND in both languages; that training and upgrading courses are offered in the employees' language of choice; and that the employees are satisfied with the use of both official languages at work.

The audit showed that measurable progress has been made with respect to language of work at headquarters. However, although it is a policy objective, the work environment does not enable employees from both linguistic groups to use the language they wish in their professional activities. Many Francophone employees feel they are not really being encouraged to use their mother tongue and that, in actual fact, English is generally the language of work.

## Communication and Supervision

Senior management is fulfilling its commitment to communicate with staff in both official languages. Any general written communication from senior management at headquarters is bilingual and, therefore, meets the requirements of the language policy. However, as indicated earlier, the low rate of bilingualism among members of the management group is a negative influence on the overall ability of management and of headquarters to function effectively in both official languages and prevents the creation of an environment that encourages the use of both official languages.

This situation is also reflected within various working units. Our survey of 30 employees showed that almost half the French-speaking respondents with an English-speaking supervisor were rarely supervised in their own language. However, the data taken from the *People Soft* system shows that 89% of bilingual supervisors meet the linguistic profile of their position.

The situation with respect to communication between headquarters and the Quebec Region has improved. According to people interviewed in the region, although there are some instances of non-compliance, it is rare that written communication with the region fails to respect the language of work there. It should be noted that in part the improvement is due to the actions and reminders

of senior management requesting that employees from headquarters respect the language of work in the region. However, the situation with respect to oral communication, primarily during meetings or national conference calls, is still not what it should be.

Conferences and meetings are a weak point. Although few formal complaints are received regarding the application of the official languages policy, most complaints and requests for information pertain to this aspect of the policy. Many meetings or conferences are held solely in English, which violates the requirement that employees from the two linguistic groups be entitled to use the language of their choice at meetings. However, in the interests of efficiency or to ensure that they are understood, French-speaking employees often waive their right to use their own language and use English because it appears to be the common language of meeting participants. There are various ways to respect their linguistic right, such as ensuring that the chairperson is bilingual and that the meeting documentation is also bilingual. However it is done, it is essential to create an environment conducive to the use of both languages.

**Personnel and Central Services and Working Tools**

When a working unit is responsible for providing personalized services, linguistic requirements do not apply to individuals but to the working unit as a whole. Every unit must assign staff in such a way as to respond to their clients' linguistic preference. The audit noted that the various central and personnel services in DIAND have the tools they need to meet the requirements of the official languages policy. These working units are able to offer their services to employees in the language of their choice. Furthermore, working tools such as policy documents, procedural manuals (hard copy or in electronic form), computer keyboards, software and computer systems are generally available in both languages.

We observed that services are not always actively "offered" in both official languages. For instance, although software is available in both languages, employees are not always told that they have a choice. As a result, Francophone employees have to request French-language software. This means that most of the software installed in the department is in English. This approach also spills over into computer training courses: even courses offered in French use English-language software. Employees using French software have to submit a special request to take courses using French-language software.

Training courses are also available to employees in the language of their choice. However, it is important to note that demand can sometimes be relatively low from one or other of the linguistic groups and, consequently, that emphasis is put on meeting the higher demand from the majority linguistic group.

Computer services have a bilingual capacity. However, the audit indicated that these services are not always actively offered in French. This deficiency is attributable to the fact that no active offer is made when software is installed, as indicated above, and that the support desk does not ask the user to specify a linguistic preference when requesting service. Computer services do ensure that bilingual standards are met during development and implementation of computer

programs. However, system owners may not necessarily avail themselves of this bilingual capacity. For instance, the "management table" maintained by the Finance Branch, which contains the list of all the responsibility centres, is only available in English. As a result, data does not appear in both languages in some reports.

During our examination of contracts drawn up by headquarters, we noted that DIAND does not check to see that third parties are able to provide their services in both official languages. Of the 20 files we examined, only one contained a clause specifying the contractor's obligation to provide services in both official languages. In some cases, consultants hired by headquarters are unable to provide their services in French in the Quebec Region. Furthermore, we observed a lack of knowledge on this subject among managers in general and, surprisingly, among personnel in the contract administration service. One of their working tools, the *Checklist of Contract Documentation Requirements* (for which there is no French version, incidentally) does not require any verification that the firm retained is able to provide services in the language of the region or in both languages, as the case may be.

**Equitable Participation**

According to departmental policy, the principle of equitable participation is intended to ensure that French-speaking and English-speaking people have equal employment and advancement opportunities and that DIAND's work force tends to reflect the existence of two official language communities, consistent with its mandate and the location of its offices.

To this end, DIAND must ensure that both linguistic groups are represented in all job categories and professional groups and at all reporting levels, monitor the linguistic make-up of its work force and, where necessary, take steps to reach a linguistic balance that is deemed satisfactory; ensure that managers take the steps required to attract candidates from both communities without discrimination or impediment and ensure that all candidates are able to use the official language of their choice in the hiring process.

The overall representation of the two language groups is relatively stable. Approximately 82% of DIAND employees are Anglophone and 18% are Francophone. This ratio does not reflect the relative weight of the two groups in Canada but is considered acceptable by DIAND and Treasury Board. The proportions can be attributed mainly to the fact that the department's target clientele is 90% English-speaking, to the location of its regional offices and to the special effort made to hire Aboriginal Canadians. (However, Treasury Board feels that the department does need to be vigilant and to monitor the rate of Francophone representation to ensure that it does not decline.)

The audit indicated that there are significant differences in representation of the two linguistic communities from one job category to another. Thus, the data pertaining to headquarters shows that Francophone representation is far higher in the administrative support group (57% of these jobs are held by Francophones), than in the management (18%), scientific (18%) and technical (20%) categories. Across the department, the proportion of Francophones in some job categories

can drop to as little as 9 %. However, because the linguistic make-up of the work force is not systematically monitored in detail, there is no assurance that the current profile reflects the intended level of representation in the department.

The department satisfactorily meets its staffing obligations. Job posting and selection boards are such that candidates are able to use either official language during the selection and hiring process. The *Managers' Staffing Manual* produced by the Human Resources Branch contains all relevant staffing information and requirements. The audit did indicate that there is an occasional lack of rigour in determining the linguistic requirements of positions, a process that precedes staffing.

Managers are responsible for attracting candidates from both linguistic communities. They are also responsible for identifying the linguistic profile of positions within their units. The profile must reflect the operational responsibilities, such as service to the public or personnel and central services, and the overall language capacity of the working unit. In practice, approval of the linguistic profile often involves a, formal or informal, exchange of information among managers and human resources officers. Examination of a sample of classification files showed that there is little documentation describing how profiles are drawn up. This goes against the Treasury Board policy requiring managers to *"be able to prove, with supporting documents, that their decisions are objective."* Without the appropriate documentation, it is difficult to determine the basis on which decisions pertaining to identification or revision of a position's linguistic profile are made or how the applicable criteria are interpreted. In addition, there is no assurance that changes to linguistic profiles are based solely on the nature of the work and not on the linguistic ability of a potential candidate or group of candidates.

**Recommendation**

3. The Director General, Human Resources, should remind managers of their linguistic obligations, particularly with respect to meetings, applying the principle of active offer and creating linguistic profiles for positions. These reminders should be made periodically and based on observed needs.

# Terms of Reference

# Terms of Reference

## Audit of Compliance with the Official Languages Act

**Background**: The Canadian approach to official languages legislation is based on the principle of institutional bilingualism. Three texts constitute the foundation for the official languages program in federal institutions. The 1982 *Canadian Charter of Rights and Freedoms* provides for the equality of status of the two official languages by guaranteeing equal rights and privileges with respect to their use in all federal institutions. *The Official Languages Act*, which came into force in September 1988, gives effect to the guarantees of the Charter. It also establishes the parameters of the delivery of services to the public in either official language, the right of employees to work in the official language of their choice and the government's commitment to the equitable participation of members of both communities within federal institutions. The *Official Languages Regulations*, passed in December 1991, define the specific circumstances under which federal institutions are required to offer their services to the public in both official languages.

The official languages policies and guidelines issued by Treasury Board in June 1993 establish the management framework for the official languages program and clarify the legislation by explaining the institutions' obligations in detail.

In keeping with Treasury Board legislation and policies, DIAND developed and introduced an official languages policy. The Associate Deputy Minister, the Assistant Deputy Ministers and the Regional Directors General are responsible for implementing this policy. The Director General, Human Resources, is responsible for developing and reviewing the policy, and co-ordinating and evaluating its implementation and monitoring. The Chief of the Official Languages Division ensures that it is enforced.

In March 1997, Treasury Board implemented a new accountability and monitoring system which relies on the production of an annual assessment submitted to the Secretary. This assessment must cover the official languages situation in each of its three main components: service to the public, language of work and equitable participation of the two linguistic groups. The report describes the organizations' initiatives and successes as well as points to be improved. If applicable, the department head must provide an action plan which outlines the expected results, deadlines and performance indicators.

.../2

**Needs:** The department submitted its first annual assessment under the new accountability system for official languages in June 1997. It points out a few weaknesses, and an action plan is implemented to correct them.

As a result of the introduction of this new system, and its public nature, it is important for the department to implement adequate policies and procedures to ensure the management of the official languages program and meet its obligations in this regard.

It is in this light that the Departmental Audit and Evaluation Branch will carry out this audit project, which was approved under the Branch's 1997-1998 Plan.

**Goal**: The goal of this audit projet is to provide senior management with the assurance that the department has implemented the necessary policies and procedures for the official languages program and that it is meeting its obligations under the Official Languages Act and Treasury Board directives.

**Scope**: The audit will be extended to the systems, policies, procedures and controls in place to ensure management of the official languages program. It will cover the Quebec and Ontario (Sudbury District) regions and headquarters.

**Questions** : As a guide for the audit, the project will focus on the following questions:

- What are DIAND's legal obligations and its commitments vis-à-vis official languages?
- Has DIAND implemented adequate management procedures to meet its obligations and commitments?
- Are there obstacles which prevent DIAND from meeting its obligations and commitments?
- How could DIAND's situation be improved with regard to official languages?

**Approach**: The methodology used will be based on the auditing manual published by Treasury Board. An audit of operations and an evaluation of managers' understanding of their roles and responsibilities in terms of official languages are planned. The project will be implemented in three distinct phases:

- ***Planning***: Review of policies and procedures in place and interviews with managers to target significant sectors for the audit. Development of appropriate auditing procedures.

.../3

- ***Review***: Implementation of auditing procedures.

- ***Report***: Analysis of results and writing of a report containing the audit findings and, as needed, recommendations to correct weaknesses or reinforce policies and procedures in place.

The audit will be carried out primarily by an outside firm, in order to ensure the required objectivity and independence. The project will be directed and managed by the Departmental Audit and Evaluation Branch.

**Schedule**: The planning phase will begin in November 1997. A preliminary report should be available in May 1998.

**Resources**: A $40,000 budget has been established for the implementation of this project.

**Approved by**:

Brent DiBartolo
Assistant Deputy Minister
Corporate Services
October 3, 1997

# Action Plan

**AUDIT AND EVALUATION / VÉRIFICATION INTERNE ET ÉVALUATION**

**REQUEST FOR ACTION PLAN / DEMANDE DE PLAN D'ACTION**



**PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Official Languages Audit**
**REGION OR BRANCH / RÉGION OU SECTEUR : Corporate Services, Human Resources**

| (1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS | (2) REPORT / RAPPORT PAGE NO. | (3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION (If space provided is insufficient please continue on blank sheet. / Si vous manquez d'espace, veuillez continuer sur une page blanche.) | (4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE) | (5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE |
|---|---|---|---|---|
| 1. The Director General, Human Resources, should update the management framework for the official languages program. Specifically, the framework should cover:<br>• The department's official languages policy;<br>• The role of official languages "champion"; and<br>• The role of the Human Resources Branch in relation to program management and follow-up. | 7 | • DIAND's Official Languages Policy will be revised in light of change made to the Official Languages Program by Treasury Board. Human Resources will ensure that it meets current departmental requirements.<br>• A Personnel Bulletin will be sent out reminding all employees of the policy and where to access it on Human Resources Intranet.<br>• The role of the Champion will be defined and communicated to all managers.<br>• The role of the Human Resources will be described and communicated in the same Personnel Bulletin as the reminder of the policy.<br>• A communications strategy regarding Human Resources (including Official Languages) will be developed. | Director<br>Human Resources<br>Planning and Systems | September 30, 1999 |
| 2. In accordance with Treasury Board policy, the Director General, Human Resources, should establish an analytical framework covering all the relevant components of the official languages program and use that framework to measure and report on DIAND's performance with respect to its obligations. | 7 | The Official Languages component of the Human Resources Performance Management framework will be developed to include performance standards to be evaluated annually. | Director<br>Human Resources<br>Planning and Systems | December 31, 1999 |

**AUDIT AND EVALUATION / VÉRIFICATION INTERNE ET ÉVALUATION**

**REQUEST FOR ACTION PLAN / DEMANDE DE PLAN D'ACTION**

**PROJECT / PROJET : 97/06**



**PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Official Languages Audit**
**REGION OR BRANCH / RÉGION OU SECTEUR : Corporate Services, Human Resources**

| (1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS | (2) REPORT / RAPPORT PAGE NO. | (3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION (If space provided is insufficient please continue on blank sheet. / Si vous manquez d'espace, veuillez continuer sur une page blanche.) | (4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE) | (5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE |
|---|---|---|---|---|
| 3. The Director General, Human Resources, should remind managers of their linguistic obligations, particularly with respect to meetings, applying the principle of active offer and creating linguistic profiles for positions. These reminders should be made periodically and based on observed needs. | 12 | A Deputy Ministers' E-mail outlining Official Languages obligations was sent out on February 3, 1999. | Director Human Resources Planning and Systems | March 31, 1999 |

**Ministère des Affaires indiennes et du nord canadien**
**Services ministériels**
**Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne**

**Rédigé par :**

**André Côté, Chef principal de l'évaluation**
**Guy Tousignant, Agent d'examen et de vérification**

**avec l'assistance de :**

**Samson et Associés**

# Vérification des langues officielles

**Projet 97/06**
**Novembre 1998**

# Table des matières

Page

**Sommaire** ..... **i**
Contexte ..... i
Objectifs, étendue et méthodologie ..... i
Évaluation générale ..... ii

**Section 1 - Introduction** ..... **1**
Contexte ..... 1
Objectifs ..... 1
Approche et portée de la vérification ..... 2

**Section 2 - Observations et recommandations** ..... **3**
La gestion du programme des langues officielles ..... 3
Les obligations du ministère ..... 8

**Annexes**
Mandat
Plan d'action

# Sommaire

## Contexte

Trois textes de loi fondent le programme des langues officielles dans les institutions fédérales. La *Charte canadienne des droits et libertés* de 1982, la *Loi sur les langues officielles* et le *Règlement sur les langues officielles*. À l'échelle du gouvernement fédéral, les *Politiques et lignes directrices en matière de langues officielles* émises par le Conseil du Trésor établissent le cadre de gestion du programme et explicitent la législation en vigueur, tout en précisant le détail des obligations que doivent remplir les institutions fédérales. Au ministère, la politique sur les langues officielles énonce et explique les objectifs du service au public, de la langue de travail et de la participation équitable des deux groupes linguistiques. La mise en oeuvre de cette politique incombe au sous-ministre associé, aux sous-ministres adjoints et aux directeurs généraux régionaux. Les gestionnaires doivent, pour leur part, appuyer la haute direction dans la mise en oeuvre de la politique. Le Directeur général des ressources humaines est responsable de mettre au point et de réviser la politique, ainsi que de coordonner et d'évaluer sa mise en oeuvre.

## Objectifs, étendue et méthodologie

La vérification des langues officielles découle du plan d'évaluation et de vérification interne du ministère pour l'année 1997-1998 tel qu'approuvé par le Comité ministériel de l'évaluation et de la vérification interne. Elle avait pour but d'examiner le fonctionnement des systèmes, des politiques, des procédures et des contrôles reliés aux objectifs du programme des langues officielles instauré par le ministère. Elle visait aussi à confirmer la conformité à la politique ministérielle et à celle du Conseil du Trésor.

La vérification a porté sur les systèmes, les politiques, les procédures et les mécanismes de contrôle mis en place en vue d'assurer la gestion du programme sur les langues officielles. Elle s'est déroulée principalement à l'Administration centrale. Une visite au bureau de la région du Québec et une vérification de certains aspects du service au public pour plusieurs bureaux régionaux ont également été effectuées. Enfin, un sondage a été réalisé auprès de certains employés de l'Administration centrale dans le but d'évaluer dans quelle mesure ils pouvaient utiliser l'une ou l'autre langue officielle dans l'exercice de leurs fonctions.

## Évaluation générale

La vérification a constaté que, dans l'ensemble, le ministère répond aux principales exigences en matière de langues officielles. Toutefois, certaines mesures correctrices sont nécessaires afin d'assurer que le ministère remplit complètement ses obligations.

Le cadre de gestion du programme comporte quelques lacunes. Par exemple, la politique ministérielle sur les langues officielles ne tient pas compte des changements récents adoptés par le Conseil du Trésor. Les responsabilités à l'égard du programme des langues officielles sont partagées entre plusieurs personnes, et un certain nombre de gestionnaires ne connaissent pas bien la nature et l'étendue de leurs responsabilités. Des améliorations sont nécessaires afin de doter le ministère d'une structure adéquate pour assurer la dissémination d'informations pertinentes et pour effectuer le suivi du programme. La haute direction du Ministère ne reçoit présentement aucun bilan périodique de la situation des langues officielles.

Le Ministère ne s'acquitte pas complètement de ses obligations vis-à-vis des trois principales composantes des langues officielles. Dans certains bureaux régionaux, le ministère ne répond pas totalement à l'obligation de servir le public dans les deux langues officielles. En ce qui touche la langue de travail, des progrès tangibles ont été réalisés. Par exemple, on respecte davantage le fait que le français est la langue de travail de la région du Québec. Toutefois, à l'Administration centrale, le milieu de travail ne permet pas d'atteindre l'objectif de la politique voulant que les employés des deux groupes linguistiques puissent autant que possible utiliser leur langue première dans leurs activités professionnelles. En particulier, lorsque des membres des deux groupes linguistiques sont impliqués dans un contexte de supervision ou dans une réunion, la communication se déroule généralement en anglais. Les services personnels et centraux ont généralement une capacité bilingue adéquate mais n'offre pas toujours activement leurs services dans les deux langues. Pour ce qui est de la participation équitable, la représentation globale des deux groupes linguistiques est relativement stable. Environ 82% des employés sont anglophones et 18% sont francophones. Cependant, il existe des écarts importants dans la représentation des deux communautés linguistiques entre différentes catégories d'emploi.

Le rapport contient trois recommandations adressées au directeur général des ressources humaines. La première concerne la nécessité de mettre à jour le cadre de gestion du programme des langues officielles, la seconde suggère d'établir, conformément à la politique du Conseil du Trésor, un cadre d'analyse pour mesurer et rendre compte de la performance du ministère en regard de ses obligations. La troisième recommandation concerne le besoin de rappeler aux gestionnaires responsables leurs obligations à l'égard des langues officielles. En plus de ces recommandations, des lettres de gestion seront remises à certains gestionnaires en vue de porter à leur attention des lacunes qui devraient être corrigées.

# Section 1 - Introduction

## Contexte

Trois textes de loi fondent le programme des langues officielles dans les institutions fédérales. La *Charte canadienne des droits et libertés* de 1982 réaffirme l'égalité de statut des deux langues officielles. La *Loi sur les langues officielles*, entrée en vigueur en septembre 1988, établit les paramètres sous-tendant la prestation des services au public, le droit des employés de travailler dans la langue officielle de leur choix, et l'engagement du gouvernement à l'égard de la participation équitable des membres des deux collectivités de langues officielles. Le *Règlement sur les langues officielles* définit les circonstances dans lesquelles les institutions fédérales sont tenues d'offrir leurs services dans les deux langues officielles.

Les *Politiques et lignes directrices en matière de langues officielles* émises en 1993 par le Conseil du Trésor (CT), établissent le cadre de gestion du programme des langues officielles et explicitent la législation en vigueur, tout en précisant le détail des obligations que doivent remplir les institutions fédérales. Plus récemment, le CT a mis en place un nouveau régime d'imputabilité et de contrôle qui repose sur la production d'un bilan annuel remis au Secrétariat du Conseil du Trésor. Le Conseil a également demandé que chaque ministère identifie un centre de responsabilité de haut niveau imputable au sous-ministre et mette en place la nouvelle politique touchant le bilinguisme des membres de la haute direction (catégorie EX).

Au ministère, la politique sur les langues officielles énonce et explique les objectifs du service au public, de la langue de travail et de la participation équitable des deux groupes linguistiques. La mise en oeuvre de cette politique incombe au sous-ministre associé, aux sous-ministres adjoints et aux directeurs généraux régionaux. Les gestionnaires doivent, pour leur part, appuyer la haute direction dans la mise en oeuvre de la politique. Le Directeur général des ressources humaines est responsable de mettre au point et de réviser la politique, ainsi que de coordonner et d'évaluer sa mise en oeuvre.

## Objectifs

La vérification avait pour but d'examiner le fonctionnement des systèmes, des politiques, des procédures et des contrôles reliés aux objectifs du programme des langues officielles instauré par le ministère. Elle visait aussi à confirmer la conformité à la politique ministérielle et à celle du Conseil du Trésor.

## Approche et portée de la vérification

La vérification des langues officielles découle du plan d'évaluation et de vérification interne du ministère pour l'année 1997-1998 tel qu'approuvé par le Comité ministériel de l'évaluation et de la vérification interne.

La phase de planification de la vérification s'est déroulée au cours de l'automne 1997. La phase d'examen, qui s'est déroulée au cours des mois de février à avril 1998, a englobé la vérification des systèmes, des politiques, des procédures et des mécanismes de contrôle mis en place en vue d'assurer la gestion du programme des langues officielles. Elle s'est déroulée principalement à l'Administration centrale. Une visite au bureau de la région du Québec et une vérification de certains aspects du service au public pour plusieurs bureaux régionaux ont également été effectuées. Enfin, un sondage a été réalisé auprès de certains employés de l'Administration centrale dans le but d'évaluer dans quelle mesure ils pouvaient utiliser l'une ou l'autre langue officielle dans l'exercice de leurs fonctions.

Pour chaque composante vérifiée, les principales observations ont été présentées aux intervenants contactés afin de recueillir leurs commentaires. Ces commentaires ont été pris en compte dans la rédaction des conclusions contenues dans ce rapport.

# Section 2 - Observations et recommandations

## La gestion du programme des langues officielles

**Constatation # 1 :** **La gestion du programme des langues officielles comporte quelques lacunes**

À l'intérieur du cadre de responsabilisation du Conseil du Trésor, le ministère a le choix des moyens et dispose d'une grande souplesse pour s'acquitter de ses obligations et mettre en oeuvre son programme de langues officielles. La gestion du programme fixe les paramètres essentiels de la mise en oeuvre du programme.

Pour gérer le programme, le ministère doit avoir en place une politique interne et des procédures conformes à ses obligations en matière de langues officielles. Il doit également démontrer l'engagement de la direction envers le programme et l'imputabilité des principaux intervenants, y compris celle des gestionnaires qui ont la responsabilité, entre autres, de s'assurer que les employés connaissent leurs droits et leurs obligations en matière de langues officielles, et de rendre compte de la mise en oeuvre du programme. Le ministère doit établir un centre de responsabilité principal pour informer et conseiller la haute direction sur toute question pertinente touchant les langues officielles et assurer le suivi et le contrôle du programme. Enfin, le ministère doit avoir un cadre d'analyse efficace afin de faire le suivi de sa performance et en faire rapport.

La vérification a constaté l'existence de quelques lacunes au niveau de la gestion du programme. Ces lacunes ont été observées en ce qui a trait à la politique du ministère sur les langues officielles, à l'engagement de la haute direction à l'égard du programme, spécialement en ce qui concerne la responsabilité des gestionnaires, au rôle du centre de responsabilité principal et au suivi du programme.

**La politique sur les langues officielles**

Le ministère possède une politique sur les langues officielles qui couvre les principaux éléments du programme. La dernière mise à jour de la politique date de juin 1995. Cette politique définit les rôles et responsabilités des principaux intervenants dans les langues officielles tels que le sous-ministre associé, les sous-ministres adjoints, les directeurs généraux régionaux, les gestionnaires et le Directeur général des ressources humaines. Toutefois, la politique contient des ambiguïtés.

La politique du ministère ne reflète pas le rôle du nouveau "champion" des langues officielles. En mars 1998, le Secrétariat du Conseil du Trésor a annoncé que toutes les institutions fédérales devaient identifier un centre de responsabilité de haut niveau se rapportant au Sous-ministre pour les questions de langues officielles. L'objectif de cette initiative est d'accroître l'importance accordée aux langues officielles à l'intérieur des institutions fédérales. Le sous-ministre a assigné cette fonction au sous-ministre adjoint des services ministériels. À la date de ce rapport, le rôle

exact et les moyens disponibles n'avaient pas été clairement établis, ni non plus la complémentarité de cette nouvelle fonction avec les responsabilités attribuées à d'autres unités, particulièrement la DGRH.

La politique ministérielle sur les langues officielles ne définit pas clairement les obligations du ministère en ce qui concerne le service au public offert dans les bureaux situés à l'ouest de Winnipeg et au nord du 60e parallèle. La politique stipule que tous les bureaux régionaux sont des "bureaux bilingues", c'est-à-dire que ces bureaux doivent *"assurer les communications avec le public et la prestation des services dans les deux langues officielles"*. De plus, elle précise que *"chaque bureau bilingue doit faire en sorte que l'employé unilingue qui est en contact avec le public puisse référer la clientèle de l'autre langue officielle à un collègue qui peut la servir dans la langue officielle de son choix."* À cet effet, tous les bureaux régionaux, y compris ceux situés à l'ouest de Winnipeg et au nord du 60e parallèle (à l'exception de celui d'Edmonton) ont confirmé la désignation formelle d'au moins un employé qui peut offrir les services dans la langue minoritaire. Toutefois, la politique introduit aussi la possibilité qu'une ligne sans frais à l'Administration centrale soit mise à la disposition des francophones qui désirent communiquer avec les bureaux régionaux de Régina, Edmonton, Vancouver, Yellowknife et Whitehorse. Elle ne précise pas ce qu'il advient des autres dimensions des obligations linguistiques de ces bureaux. Cette dérogation crée une situation ambiguë. Elle implique que même si tous les bureaux régionaux ont le même statut "bilingue", certains d'entre eux ne sont pas tenus d'offrir le même niveau de services que les autres. La vérification n'a pas été en mesure d'établir dans quel contexte ni pourquoi l'obligation de pouvoir servir le public en français dans ces bureaux avait été modifiée. Parmi les raisons avancées, on retrouve le fait que dans ces régions le ministère dessert essentiellement une clientèle restreinte, majoritairement anglophone, et que, conséquemment, il existe une faible demande de service de la part du public en général. Cependant, ces raisons ne concordent pas avec les obligations définies par le Conseil du Trésor.

**Engagement de la direction**

En vertu de la politique du MAINC sur les langues officielles, tous les gestionnaires doivent appuyer la haute direction dans la mise en oeuvre de la politique. Ils doivent aussi veiller à ce que leurs employés soient renseignés, appliquent la politique et s'efforcent d'atteindre ses objectifs.

La vérification a noté plusieurs signes positifs de l'engagement de la haute direction envers les objectifs de la loi sur les langues officielles et de la politique interne. Par exemple, des lettres de rappel ont été envoyées à tous les employés concernant la nécessité de communiquer en français avec la Région de Québec. Il est à signaler également que les communications écrites avec l'ensemble des employés émanant du groupe de la direction sont toujours bilingues et que les employés peuvent généralement utiliser la langue de leur choix dans les rencontres à l'échelle du ministère et des secteurs.

Prise dans son ensemble, toutefois, la haute direction du ministère n'est pas en mesure de fonctionner dans les deux langues officielles. En mars 1998, 10 ans après l'annonce de la politique gouvernementale à l'effet que tous les membres de la gestion des institutions fédérales devraient

être bilingues, 39% des membres du groupe de la direction du ministère avaient atteint la norme de bilinguisme requise, l'une des plus faibles proportions de la fonction publique fédérale. À cette date, 23% des gestionnaires avaient reçu une exemption les dispensant de devenir bilingues, tandis que 26% suivaient une formation linguistique. En revanche, 12% des gestionnaires n'avaient toujours pas de plan de formation. Le Conseil du Trésor a établi à partir de mai 1998 un nouvel objectif et de nouvelles règles concernant la catégorie de la gestion. Le ministère poursuit ses efforts en vue d'atteindre cet objectif à l'intérieur du nouveau délai de cinq ans.

Plusieurs gestionnaires à différents niveaux ne connaissent pas suffisamment leurs responsabilités pour poser les gestes nécessaires pour s'en acquitter. Les réponses des gestionnaires interrogés au cours de la vérification reflétaient un manque de connaissances générales en regard de la Loi sur les langues officielles, et parfois même un manque de connaissances des éléments particuliers de la politique dont ils ont la responsabilité. Par exemple, plusieurs gestionnaires ignoraient l'obligation de tenir compte de la dimension linguistique lors de l'attribution de contrats à des firmes appelées à travailler à l'Administration centrale, une région bilingue. Certains gestionnaires ont attribué cette situation au fait que leur attention était retenue par des priorités autre que celles du programme des langues officielles. À cet égard, nous avons aussi noté que la performance vis-à-vis du programme des langues officielles ne fait pas partie de l'évaluation des gestionnaires, bien qu'ils soient les premiers responsables de sa mise en oeuvre. Il est dès lors compréhensible qu'ils mettent l'accent sur les dimensions sur lesquelles ils sont évalués plutôt que sur celles qui ne le sont pas et qui, de fait, leur apparaissent moins importantes.

**Responsabilités de la Direction générale des ressources humaines**

En vertu de la politique du ministère, le sous-ministre associé, les sous-ministres adjoints et les directeurs généraux régionaux sont responsables de la mise en oeuvre de la politique. De plus, le directeur général des ressources humaines est chargé de mettre au point et de revoir la politique, et de coordonner et évaluer la mise en oeuvre de celle-ci. Dans ce contexte, il est difficile de trouver une réponse claire à la question de savoir qui a l'autorité définitive sur le programme des langues officielles.

Depuis plusieurs années, certains aspects des langues officielles ont été intégrés aux responsabilités du Directeur général des ressources humaines. Toutefois, plusieurs de ces responsabilités consistent à diffuser des informations et à fournir des avis ponctuels aux gestionnaires. Ainsi, la DGRH conseille les gestionnaires à propos de la dimension linguistique de certaines de leurs activités liées aux ressources humaines, comme la classification et la dotation. Elle veille aussi à l'administration des tests et à la formation linguistique.

La responsabilité de revoir la politique des langues officielles du ministère, ainsi que de coordonner et d'évaluer sa mise en oeuvre et son contrôle sont principalement remplies par une seule personne: le chef de la Division des langues officielles (qui relève de la Direction de la planification des ressources humaines). Pour l'appuyer dans certains aspects de son rôle, cette personne peut faire appel à un réseau informel composé d'agents de personnel dans les régions, dont les responsabilités de conseiller auprès des gestionnaires en matière de gestion des ressources

humaines incluent les langues officielles. Cependant, un tel réseau n'existe pas à l'Administration centrale car les secteurs n'ont aucune personne attitrée aux langues officielles. L'Administration centrale étant la seule région bilingue au point de vue de la langue de travail, la tâche de disséminer de l'information relative à l'application de politique des langues officielles y est plus importante qu'ailleurs.

Considérant le partage des responsabilités à l'égard du programme des langues officielles, et le fait que les connaissances des gestionnaires en cette matière laissent à désirer, il n'est pas certain que le ministère possède la structure nécessaire pour assurer la dissémination d'informations pertinentes et pour effectuer un suivi adéquat du programme.

**Suivi du programme et obligation de rendre compte**

Tel qu'indiqué plus haut, l'efficacité concrète du programme des langues officielles repose en grande partie sur les gestionnaires. Dans ce contexte, pour pouvoir suivre la situation du programme, la DGRH doit posséder des données fiables et à jour de la situation linguistique au ministère et procéder à un suivi périodique de cette situation en vue de s'assurer que, dans son ensemble, le ministère remplit et rend compte de ses engagements et de ses obligations.

La vérification a constaté que plusieurs données statistiques de base sont maintenues par la DGRH. Le système *People Soft* contient des données sur le profil linguistique des postes et sur la langue officielle de choix des employés. Il existe aussi des statistiques sur la proportion des superviseurs qui remplissent les exigences linguistiques de leur poste. Toutefois, la DGRH procède à très peu d'analyse de ces informations. Par exemple, bien que les données soient disponibles, la représentation équitable des deux groupes linguistique n'est pas systématiquement suivie.

Depuis deux ans, en vertu du nouveau régime de responsabilité, le ministère produit un bilan annuel au Conseil du Trésor. Ce bilan repose sur une grille d'analyse des résultats attendus que chaque ministère doit appliquer à sa situation. Le bilan permet au Conseil du Trésor de suivre la situation des ministères et de produire pour le Parlement un rapport annuel sur les langues officielles. Au ministère, la vérification a noté l'absence d'un cadre d'analyse complet pour produire ce rapport. Plusieurs dimensions de la grille d'analyse ne sont pas adéquatement couvertes. L'information est recueillie auprès de diverses sources et certaines de ces informations ne concordent pas avec les conclusions de la présente vérification. Par exemple, comme nous l'avons noté plus haut, la situation linguistique des bureaux régionaux, et les services bilingues qui y sont effectivement disponibles, est loin d'être aussi claire que l'énoncé contenu dans le dernier bilan. Autre exemple, le bilan pour 1997-1998 en ce qui concerne l'état de la langue de travail à l'Administration centrale, n'aborde que la question des EX. La réalité est beaucoup plus complexe, comme l'indique la section suivante. De plus, les mesures correctrices se limitent à des énoncés plutôt imprécis sans spécifier qui en aura la responsabilité. Ainsi, le plan d'action soumis en 1996-1997 indique qu'un rapport annuel concernant la situation des communications entre l'Administration centrale et la région du Québec sera produit en octobre 1997. Cependant, la responsabilité de produire le rapport n'est pas définie, ni quels en seront les éléments spécifiques,

pas plus que des secteurs qui sont en cause. De fait, tout indique que ce rapport n'a pas été produit. Toutefois, la vérification a noté que le Conseil du Trésor a approuvé les deux bilans soumis.

La vérification a aussi constaté que la haute direction ne reçoit aucun bilan périodique de la situation des langues officielles. Le rapport annuel de la DGRH contient des données et des analyses de la position du ministère en ce qui concerne l'équité en matière d'emploi, mais il ne renferme aucune information sur les langues officielles. Il faut reconnaître que la politique ministérielle ne prévoit pas un tel suivi ni qui en serait responsable. En pratique, toutefois, la DGRH effectue un suivi minimal en vue de produire le bilan annuel pour le Conseil du Trésor.

À notre avis, tel que mis en oeuvre, ce bilan ne peut servir d'outil de gestion ministériel, notamment parce qu'il ne contient pas assez d'information sur la situation réelle, les indicateurs de performance ou sur les correctifs à apporter.

Le ministère a entrepris plusieurs changements au cours des dernières années, et d'importantes initiatives sont en cours. Par exemple, le réaménagent des effectifs, l'initiative sur l'ajustement des ressources fondé sur nos priorités (ARFP) et diverses réorganisations ont potentiellement des impacts sur les langues officielles. Dans certains cas, ces impacts ne sont ni explorés ni suivis. En tant qu'institution fédérale, le ministère a des obligations vis-à-vis des langues officielles et il doit s'assurer qu'il prend les mesures nécessaires pour les remplir. En l'absence de mécanismes de suivi adéquat, le ministère ne connaît pas l'état de ses obligations à l'égard de certains services au public ou de la langue de travail.

**Recommandations**

1. Le Directeur général des ressources humaines devrait mettre à jour le cadre de gestion du programme des langues officielles. En particulier, le cadre devrait couvrir :

   - la politique ministérielle sur les langues officielles;
   - le rôle du "champion" des langues officielles; et
   - le rôle de la Direction générale des ressources humaines en ce qui a trait à la gestion et au suivi du programme.

2. Le Directeur général des ressources humaines devrait, conformément à la politique du Conseil du Trésor, établir un cadre d'analyse couvrant tous les éléments pertinents du programme des langues officielles et utiliser ce cadre pour mesurer et rendre compte de la performance du ministère à l'égard de ses obligations.

## Les obligations du ministère

**Constatation # 2 :** **Le ministère ne s'acquitte pas entièrement de ses obligations vis-à-vis les trois principales composantes des langues officielles**

La loi sur les langues officielles tout comme la politique du ministère, comporte trois grands groupes d'obligations en ce qui a trait aux langues officielles : le service au public, la langue de travail et la participation équitable. Le ministère doit mettre en place des moyens efficaces en vue de remplir concrètement ces obligations.

La vérification a constaté que le ministère ne s'acquitte pas entièrement de ses obligations. Bien que des améliorations aient été notées dans certains domaines, des habitudes prises à travers les années empêchent parfois de progresser davantage.

**Le service au public**

La politique ministérielle stipule que tous les bureaux régionaux sont des "bureaux bilingues" et que "*le MAINC s'engage à respecter le droit du public à communiquer avec ses bureaux bilingues et d'en recevoir des services dans la langue officielle de son choix (...).*" Comme nous l'avons mentionné précédemment, la politique précise aussi que dans certains bureaux bilingues ces services peuvent être fournis aux francophones par une ligne téléphonique sans frais.

La vérification a porté sur la ligne téléphonique sans frais, sur la capacité des bureaux bilingues de servir le public dans les deux langues officielles, y compris lors de transactions de nature commerciale, et sur la conformité du site Internet du ministère aux exigences en matière de langues officielles contenues dans le "Guide d'Internet du gouvernement du Canada". La vérification a constaté que le ministère ne répond pas entièrement à l'obligation d'offrir un service de qualité égale aux communautés de langues officielles.

**Administration centrale**

À l'Administration centrale, on respecte généralement les normes de bilinguisme concernant l'affichage, les panneaux de signalisation et la réception dans les aires d'accueil. Les services de la bibliothèque ainsi que du centre de documentation du ministère répondent adéquatement aux exigences applicables. Les seules déficiences mineures observées se situent au Centre de rencontre Kumik où il existe une certaine faiblesse en ce qui a trait à l'affichage et de la documentation disponible en français. La vérification du site Internet du ministère a permis de constater que celui-ci est conforme aux exigences en matière de langues officielles.

Lors de la passation de marché, les documents d'appels d'offres destinés au public, émis par l'Administration centrale, ainsi que la documentation pertinente sont généralement disponibles dans les deux langues officielles. Cependant le ministère n'offre pas spontanément ses services dans les deux langues et ne demande pas la préférence linguistique du contractant pour la

rédaction du contrat et de la correspondance administrative afférente. La langue utilisée est celle choisie par le personnel du ministère plutôt que celle de la firme qui sollicite ou qui obtient un contrat, ce qui est l'envers du principe d'offre active.

**Bureaux régionaux**

Les bureaux régionaux de Amherst, Québec, Toronto et Winnipeg ont l'obligation d'offrir leurs services dans les deux langues officielles. La vérification a porté principalement sur l'offre de services au téléphone. Nous avons constaté que la région du Québec se conforme à toutes les exigences. Toutefois, les trois autres régions n'offraient pas activement le service en français lorsque nous les avons contactées. Cependant toutes ont été en mesure de transférer l'appel à une personne pouvant offrir en français et de façon satisfaisante le service demandé.

La vérification téléphonique des "bureaux bilingues" situés à l'ouest de Winnipeg, desservis par une ligne sans frais (1-800) a permis de constater que ce service est déficient. Ces appels sont acheminés à une boîte vocale située au kiosque d'information de l'Administration centrale. Lors de la vérification, il a fallu jusqu'à quatre heures avant que l'on retourne un appel. En outre, le kiosque est en opération selon les heures normales de bureau de l'heure de l'est. Compte tenu du décalage horaire avec les régions desservies, le service n'est pas toujours disponible le jour même de l'appel. Avec ce système, le ministère n'offre pas au public un service de qualité équivalente dans les deux langues officielles dans tous les "bureaux bilingues". Cette situation devrait être clarifiée.

**La langue de travail**

En vertu de la politique ministérielle sur les langues officielles, toutes les régions, sauf l'Administration centrale, sont unilingues en matière de langue de travail. Le français est la langue de travail dans la région du Québec et l'anglais dans toutes les autres régions. En tant que région bilingue, l'Administration centrale a des obligations spécifiques. De façon générale, le milieu de travail doit être propice à l'utilisation des deux langues officielles, tout en permettant à chaque employé d'utiliser l'une ou l'autre langue sous réserve de servir le public ou d'autres employés dans la langue de leur choix.

La vérification a porté principalement sur les obligations spécifiques à l'Administration centrale. En particulier, elle visait à s'assurer que les communications écrites et orales émanant de l'Administration centrale respectent la langue de travail des bureaux régionaux; que les réunions se déroulent dans les deux langues lorsque des employés des deux groupes linguistiques y participent; que les employés sont supervisés dans la langue de leur choix; que la haute direction est en mesure de fonctionner dans les deux langues; que les employés ont accès aux services personnels et centraux dans les deux langues (y compris les services dont la prestation est assurée par les tiers); que les outils de travail courant et généralisés produit par le ministère ou pour son propre compte sont dans les deux langues; que les cours de formation et de perfectionnement sont offerts dans la langue du choix de l'employé; et que les employés sont satisfaits de l'usage des deux langues officielles au travail.

La vérification a permis de constater que des progrès tangibles ont été réalisés à l'Administration centrale en matière de langue de travail. Toutefois, le milieu de travail ne permet pas d'atteindre l'objectif de la politique voulant que les employés des deux groupes linguistiques puissent autant que possible utiliser la langue de leur choix dans leurs activités professionnelles. Plusieurs employés francophones estiment être peu encouragés à utiliser leur langue, considérant que l'anglais est le plus souvent la langue effective de travail.

**Communication et supervision**

La haute direction remplit son engagement de communiquer avec les employés dans les deux langues officielles. À cet effet, toutes les communications écrites d'intérêt général destinées à l'ensemble des employés émises à l'Administration centrale par la haute direction sont dans un format bilingue et donc conforme aux exigences de la politique linguistique. Cependant, comme nous l'avons indiqué plus haut, le faible taux de bilinguisme parmi les membres du groupe de la direction exerce une influence négative sur la capacité de la direction, et de l'Administration centrale dans son ensemble, de fonctionner efficacement dans les deux langues officielles et constitue un obstacle à l'instauration d'un climat propice à l'utilisation des deux langues.

Cette situation se répercute aussi à l'intérieur des différentes unités de travail. Selon un sondage que nous avons effectué auprès de trente employés, près de la moitié des répondants francophones ayant un superviseur anglophone ont indiqué qu'ils sont rarement supervisés dans leur langue. Pourtant, selon les données du système *People Soft*, 89% des superviseurs bilingues répondent adéquatement au profil linguistique de leur poste.

La situation des communications entre l'Administration centrale et la région du Québec s'est améliorée. Selon les personnes interrogées dans la région, il arrive moins souvent, bien qu'il y ait toujours des exemples de non-conformité, que les communications écrites avec la région ne respecte pas la langue de travail de cette région. À cet égard, il est à souligner qu'une partie de cette amélioration est attribuable aux actions et aux rappels de haute direction demandant aux employés de l'Administration centrale de respecter la langue de travail de la région. Toutefois, la situation des communications verbales, principalement lors de réunions ou d'appels-conférences nationaux, laisse encore à désirer.

L'un des points faibles en ce qui concerne la communication porte sur la tenu de conférences et de réunions. Bien que peu de plaintes formelles soient reçues concernant l'application de la politique des langues officielles, cette dimension de la politique est celle qui est l'objet de la plupart des plaintes ou des demandes d'information. Plusieurs réunions ou conférences se déroulent uniquement en anglais. Cette situation ne répond pas à l'exigence voulant que lorsque des employés des deux groupes linguistiques sont présents, les participants aux réunions ont le droit d'utiliser la langue de leur choix. Toutefois, au nom de l'efficacité ou dans le but de s'assurer qu'ils seront compris, les employés francophones renoncent souvent à utiliser leur langue et choisissent de s'exprimer en anglais puisque cette langue apparaît comme la langue commune des personnes présentes. Il existe diverses manières de respecter leur droit, comme d'assurer que la personne qui préside la réunion soit bilingue et que la documentation pertinente le soit également.

Mais, quelle que soit la manière adoptée, la création d'un environnement propice à l'usage des deux langues est indispensable.

**Les services personnels et centraux, et les outils de travail**

Lorsqu'une unité de travail est responsable de fournir des services personnalisés, les exigences linguistiques ne s'appliquent pas à chaque personne mais à l'unité de travail dans son ensemble. Chaque unité doit affecter son personnel de manière à pouvoir répondre à la préférence linguistique des clients. La vérification a constaté que les différents services centraux ainsi que les services personnels du ministère possèdent les outils de base pour répondre aux exigences de la politique sur les langues officielles. Ces unités de travail sont en mesure d'offrir leurs services aux employés dans la langue de leur choix. De plus, les outils de travail tels que les documents de politiques, manuels de procédures (en version papier ou électronique), les claviers d'ordinateurs, les logiciels et les systèmes informatiques sont généralement accessibles dans les deux langues.

L'une des difficultés constatées est que les services ne sont pas toujours activement "offerts" dans les deux langues. Par exemple, bien que les logiciels soient disponibles dans les deux langues, les employés ne sont pas spontanément informés qu'ils ont le choix de la langue. Le résultat est que les employés francophones doivent demander à recevoir ces logiciels en français. Cette façon de procéder contribue au fait que la plupart des logiciels installés au ministère sont en anglais. Cela se répercute aussi sur les cours de formation en informatique qui même lorsqu'ils sont donnés en français utilisent les logiciels anglais. Les employés qui utilisent les logiciels français doivent faire une demande spéciale pour obtenir un cours avec logiciel français.

Les cours de formation sont aussi accessibles aux employés dans la langue de leur choix. Cependant il faut mettre en perspective qu'il peut se produire des situations où la demande est relativement faible dans l'une des deux langues et que, conséquemment, l'emphase est mise sur les services ayant une demande plus élevée de la part du groupe linguistique majoritaire.

Les services informatiques ont une capacité bilingue. Cependant la vérification a permis de constater que ces services ne sont pas toujours activement offerts en français. Cette lacune est attribuable au manque d'offre active lors de l'installation de logiciels, noté plus haut, ainsi qu'au service de dépannage qui ne demande pas à l'usager de spécifier sa préférence linguistique relativement aux services demandés. D'autre part, les services informatiques s'assurent lors du développement et de la mise en oeuvre de programmes informatiques que ceux-ci répondent aux normes de bilinguisme. Mais il peut arriver que les propriétaires de ces systèmes n'utilisent pas les capacités bilingues. À titre d'exemple, la "table des gestionnaires" maintenues par la Direction générale des finances, qui contient la liste de tous les centres de responsabilité n'est disponible qu'en version anglaise. Il en résulte que les données apparaissant dans certains rapports ne peuvent être dans un format bilingue.

Nous avons observé lors de l'examen de contrats rédigés à l'Administration centrale, que le ministère ne vérifie pas si les tiers qu'il engage devraient avoir la capacité de fournir leurs services dans les deux langues officielles. Parmi les 20 dossiers vérifiés, un seul contenait une clause

spécifiant l'obligation pour le contractant de fournir ses services dans les deux langues officielles. Il arrive parfois que des consultants embauchés par l'Administration centrale ne soit pas en mesure de fournir leurs services en français dans la région du Québec. En outre, nous avons constaté un manque de connaissance à ce sujet de la part des gestionnaires en général et, étonnamment, du personnel de la section de l'administration des contrats. L'un de leurs outils de travail, "*Checklist of Contract Documentation Requirement*" (qui incidemment n'existe pas en version française) ne demande pas de vérifier si la firme embauchée est en mesure d'offrir ses services dans la langue d'une région ou dans les deux langues selon le cas.

**La participation équitable**

Selon la politique ministérielle, la notion de participation équitable vise à assurer que les personnes d'expression française et d'expression anglaise ont des chances égales d'emploi ou d'avancement et que les effectifs du ministère tendent à refléter la présence des deux collectivités de langue officielle, compte tenu de son mandat et de l'emplacement de ses bureaux.

Pour arriver à ce résultat, le ministère doit s'assurer que la participation des deux collectivités linguistiques se reflète dans toutes les catégories d'emploi, les groupes professionnels et les niveaux hiérarchiques; surveiller la composition linguistique de ses effectifs et, le cas échéant, instaurer des mesures requises pour atteindre un équilibre linguistique jugé satisfaisant; faire en sorte que les gestionnaires prennent les moyens nécessaires pour attirer des candidats des deux collectivités sans aucune pratique discriminatoire ou entrave, et que tous les candidats puissent utiliser la langue officielle de leur choix lors du processus d'embauche.

La représentation globale des deux groupes linguistiques est relativement stable. Environ 82% des employés sont anglophones et 18% sont francophones. Cette proportion ne reflète pas le poids relatif des deux groupes au Canada mais elle est tenue pour acceptable par le ministère et par le Conseil du Trésor. Elle s'explique principalement par le fait que la clientèle cible du ministère est composé à 90% d'anglophones, par la localisation des bureaux régionaux et par l'effort particulier pour embaucher des autochtones. (Le Conseil du Trésor considère cependant que le ministère se doit d'être vigilant et de surveiller le taux de représentation des francophones afin qu'il ne diminue pas).

Toutefois, la vérification a constaté qu'il existe des écarts importants dans la représentation des deux communautés linguistiques entre différentes catégories d'emploi. Ainsi, les données relatives à l'Administration centrale montre que la représentation des francophones est de beaucoup supérieure dans la catégorie de soutien administratif (57% de ces emplois sont occupés par des francophones), qu'elle ne l'est dans les catégories de direction (18%), scientifique (18%) et technique (20%). Lorsque les données sont étendues à l'ensemble du ministère, la proportion de francophones dans certaines catégories d'emplois peut diminuer jusqu'à 9 %. Cependant, comme la composition linguistique des effectifs n'est pas systématiquement suivie en détail, rien n'assure que le profil actuel reflète le niveau de représentation équitable visé par le ministère.

Le ministère répond adéquatement à ses obligations en matière de dotation des postes.

L'affichage des postes et la composition des comités de sélection permettent aux candidats d'utiliser l'une ou l'autre des deux langues officielles lors du processus de sélection et d'embauche. À cet égard, le *Guide de dotation du gestionnaire, produit par la DGRH, énumère* tous les renseignements pertinents ainsi que les exigences applicables à la dotation d'un poste. Toutefois, la vérification a constaté que la détermination des exigences linguistiques de chaque poste, qui précède la dotation, souffre d'un certain manque de rigueur.

Les gestionnaires ont la responsabilité d'attirer des candidats des deux collectivités linguistiques. Ils sont aussi responsables de l'identification du profil linguistique des postes de leur unité. Ce profil doit refléter les responsabilités d'ordre opérationnel, comme le service au public ou les services personnels et centraux, et la capacité linguistique de l'unité de travail dans son ensemble. En pratique, l'approbation du profil linguistique repose souvent sur un échange plus ou moins formel d'information entre les gestionnaires et les agents des ressources humaines. L'examen d'un échantillon de dossiers de classification a démontré qu'il existe peu de documentation sur la manière dont chaque profil est établi. Ceci va à l'encontre de la politique du Conseil du Trésor qui demande aux gestionnaires d'"être "*en mesure, documents à l'appui, de prouver que leurs décisions sont objectives*." En l'absence de documentation, il est difficile d'établir sur quelles bases reposent les décisions concernant l'identification ou la révision du profil linguistique d'un poste ou comment les critères applicables sont interprétés. De plus, il n'y a pas d'assurance que les profils linguistiques sont modifiés uniquement en fonction de la nature du travail, sans qu'entre en ligne de compte la capacité linguistique d'un candidat potentiel ou d'un groupe de candidats.

**Recommandation**

3. Le Directeur général des ressources humaines devrait rappeler aux gestionnaires leurs obligations linguistiques, particulièrement en ce qui concerne la tenue de réunion, l'application du principe de l'offre active et l'établissement des profils linguistiques des postes. Ces rappels devraient se faire périodiquement et selon les besoins constatés.

# Mandat

## Mandat

## Vérification de la conformité à la loi sur les langues officielles

**Contexte :** L'approche canadienne en matière de législation des langues officielles est fondée sur le principe du bilinguisme institutionnel. Trois textes constituent le fondement du programme des langues officielles dans les institutions fédérales. La *Charte canadienne des droits et libertés* de 1982 affirme l'égalité de statut des deux langues officielles en garantissant des droits et privilèges égaux quant à leur usage dans toutes les institutions fédérales. *La Loi sur les langues officielles*, entrée en vigueur en septembre 1988, donne effet aux garanties de la Charte. Elle établit également les paramètres sous-tendant la prestation de services au public dans l'une ou l'autre langue officielle, le droit des employés de travailler dans la langue officielle de leur choix et l'engagement du gouvernement à l'égard de la participation équitable des membres des deux collectivités au sein des institutions fédérales. *Le Règlement sur les langues officielles*, adopté en décembre 1991, définit les circonstances précises dans lesquelles les institutions fédérales sont tenues d'offrir leurs services au public dans les deux langues officielles.

Les Politiques et lignes directrices en matière de langues officielles, émises par le Conseil du Trésor en juin 1993, établissent le cadre de gestion du programme des langues officielles et explicitent la législation en précisant le détail des obligations des institutions.

En conformité aux lois et aux politiques du Conseil du Trésor, le MAINC a développé et instauré une politique sur les langues officielles. Le sous-ministre associé, les sous-ministres adjoints et les directeurs généraux régionaux sont responsables de mettre en oeuvre cette politique. Le Directeur général des ressources humaines est chargé de développer et de réviser la politique, de coordonner et d'évaluer sa mise en oeuvre et son contrôle. Le chef de la Division des langues officielles en assure l'application.

Depuis mars 1997, le Conseil du Trésor, a mis en place un nouveau régime d'imputabilité et de contrôle qui repose sur la production d'un bilan annuel remis au Secrétaire. Ce bilan doit couvrir la situation des langues officielles dans chacune de ses trois composantes principales: le service au public, la langue de travail et la participation équitable des deux groupes linguistiques. Le bilan décrit les initiatives et les succès de l'organisme ainsi que les points à améliorer. Le cas échéant, l'administrateur général doit fournir un plan d'action qui spécifie les résultats attendus, les échéances et les indicateurs de rendement.

.../2

**Besoins** : En vertu du nouveau régime de responsabilisation en matière de langues officielles, le ministère a soumis son premier bilan annuel en juin 1997. Ce bilan fait état de quelques faiblesses et un plan d'action a été mis en place pour les corriger.

Suite à l'introduction de ce nouveau régime, et son caractère public, il est important que le ministère ait en place des politiques et des procédés adéquats pour assurer la gestion du programme des langues officielles et respecter ses obligations à cet égard.

C'est dans cette optique que la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne effectuera ce projet de vérification. Ce projet a été approuvé dans le cadre du plan de la DGÉVI pour 1997-1998.

**Objectif** : Ce projet de vérification a comme objectif de fournir une assurance à la haute gestion à l'effet que le ministère a mis en place les politiques et procédures nécessaires au programme des langues officielles et qu'il remplit ses obligations en vertu de la Loi sur les langues officielles et des directives du Conseil du Trésor.

**Étendue** : La vérification s'étendra aux systèmes, politiques, procédures et contrôles en place en vue d'assurer la gestion du programme des langues officielles. Elle couvrira les régions du Québec, de l'Ontario (district de Sudbury) ainsi que l'Administration centrale.

**Questions** : Pour guider le travail de vérification, le projet sera axé sur les questions suivantes:

- Quelles sont les obligations légales et les engagements du MAINC en matière des langues officielles ?
- Le MAINC a-t-il mis en place des procédés de gestion adéquats pour remplir ses obligations et ses engagements ?
- Existe-il des obstacles qui compromettent la réalisation des obligations et des engagements du MAINC ?
- Quelles améliorations pourraient-on apporter à la situation du MAINC à l'égard des langues officielles ?

.../3

**Approche** : La méthodologie utilisée s'inspirera du guide de vérification publié par le Conseil du Trésor. On entrevoit une vérification des opérations ainsi qu'une évaluation de la compréhension que les gestionnaire ont de leur rôle et de leurs responsabilités en matière de langues officielles. Le projet sera réalisé en trois phases distinctes:

- ***Planification*** : Examen des politiques et des procédures en place et entrevues avec les gestionnaires en vue de cibler les secteurs d'importance pour la vérification. Développement des procédés de vérification appropriés.

- ***Examen*** : Mise en oeuvre des procédés de vérification.

- ***Rapport*** : Analyse des résultats et rédaction d'un rapport contenant les observations de la vérification et, au besoin, des recommandations en vue de corriger les faibiesses ou renforcer les politiques et les procédures en place.

Les travaux de vérification seront effectués principalement par une firme externe, notamment pour assurer l'objectivité et l'indépendance requise. La direction et la gestion du projet seront assurées par la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne.

**Calendrier** : La phase de planification débutera en novembre 1997. Un rapport préliminaire devrait être disponible en mai 1998.

**Ressources** : Un budget de $40,000 a été établi pour la réalisation de ce projet.

**Approuvé par** :

Brent DiBartolo
Sous-ministre adjoint
Services ministériels
Le 3 octobre 1997

# Plan d'action

**AUDIT AND EVALUATION / VÉRIFICATION INTERNE ET ÉVALUATION**

**REQUEST FOR ACTION PLAN / DEMANDE DE PLAN D'ACTION**

**PROJECT / PROJET : 97/06**



**PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET** : **Vérification des langues officielles**
**REGION OR BRANCH / RÉGION OU SECTEUR** : **Services Ministériels, Ressources Humaines**

| (1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS | (2) REPORT / RAPPORT PAGE NO. | (3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION (If space provided is insufficient please continue on blank sheet. / Si vous manquez d'espace, veuillez continuer sur une page blanche.) | (4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE) | (5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE |
|---|---|---|---|---|
| 1. Le Directeur général des ressources humaines devrait mettre à jour le cadre de gestion du programme des langues officielles. En particulier, le cadre devrait couvrir :<br>• la politique ministérielle sur les langues officielles;<br>• le rôle du "champion" des langues officielles; et<br>• le rôle de la Direction générale des ressources humaines en ce qui a trait à la gestion et au suivi du programme. | 7 | • La politique du MAINC sur les langues officielles sera révisée en fonction des changements apportés par le Conseil du Trésor au Programme des langues officielles. Les Ressources humaines veilleront à ce que les exigences actuelles du Ministères soient respectées.<br>• Un bulletin du personnel sera diffusé à tous les employés pour leur rappeler la politique et leur indiquer où il peuvent la consulter sur l'Intranet des Ressources humaines.<br>• On définira le rôle de « champion » des langues officielles et on le communiquera à tous les gestionnaires.<br>• Dans le bulletin du personnel utilisé pour rappeler la politique aux intéressés, on décrira et communiquera le rôle des Ressources humaines.<br>• On élabore une stratégie de communication pour les Ressources humaines (portant notamment sur les langues officielles). | Directeur<br>Services ministériels<br>Planification des ressources humaines et des systèmes | 30 septembre 1999 |

**AUDIT AND EVALUATION / VÉRIFICATION INTERNE ET ÉVALUATION**

**PROJECT / PROJET : 97/06**

**REQUEST FOR ACTION PLAN / DEMANDE DE PLAN D'ACTION**



**PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Vérification des langues officielles**
**REGION OR BRANCH / RÉGION OU SECTEUR : Services Ministériels, Ressources Humaines**

| (1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS | (2) REPORT / RAPPORT PAGE NO. | (3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION (If space provided is insufficient please continue on blank sheet. / Si vous manquez d'espace, veuillez continuer sur une page blanche.) | (4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE) | (5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE |
|---|---|---|---|---|
| 2. Le Directeur général des ressources humaines devrait, conformément à la politique du Conseil du Trésor, établir un cadre d'analyse couvrant tous les éléments pertinents du programme des langues officielles et utiliser ce cadre pour mesurer et rendre compte de la performance du ministère à l'égard de ses obligations. | 7 | On établira la composante des langues officielles du cadre de gestion du rendement des ressources humaines en prenant soin d'inclure les normes de rendement à utiliser chaque année pour les évaluations. | Directeur Services ministériels Planification des ressources humaines et des systèmes | 31 décembre 1999 |
| 3. Le Directeur général des ressources humaines devrait rappeler aux gestionnaires leurs obligations linguistiques, particulièrement en ce qui concerne la tenue de réunion, l'application du principe de l'offre active et l'établissement des profils linguistiques des postes. Ces rappels devraient se faire périodiquement et selon les besoins constatés. | 13 | Un message électronique du sous-ministre exposant les obligations en matière de langues officielles a été diffusé le 3 février 1999. | Directeur Services ministériels Planification des ressources humaines et des systèmes | 31 mars 1999 |